إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل

د. مقدم عبيرات*
أ. حساب محمد الأمين**
جامعة الأغواط - الجزائر

Abstract

The unexpected entrance of a new opponent in the market considered as a menace that makes the previously existing firms fear a harsh exceeding competition with all its resulting consequences.

In order to stop this threat, all means exploited to get profit from the different opportunities and by applying the strategies of barriers to entry.

The latter are manifested very often in scale economies, differentiation products and absolute cost advantages, however, this cannot be possible without introducing functional and competitive strategies with the firm's own strategic choice.

تمهيد:

تسعى الدول في إطار تحرير الاقتصاديات وعولمتها إلى فتح أسواقها وتحضير مناخ استثماري مناسب لجلب مؤسسات جديدة مع تقديم مجموعة من المزايا للمستثمر، مما يدعو إلى العمل في بيئة أساسها التنافس.

----

* أستاذ محاضر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الأغواط –الجزائر. المايل:
mok_aburt@yahoo.fr
** أستاذ مساعد. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الأغواط –الجزائر.

وبالرغم من أن هذا المسعى يعتبر كفرصة للمؤسسات الجديدة في استغلال المصادر والثروات المختلفة وكذا زيادة الأرباح المستقبلية وتكوين علاقات وطيدة مع الموردين والعملاء، إلا أنه يعتبر تهديد لمكانة المؤسسة القائمة في السوق، ويتمثل هذا التهديد في فقدان الأرباح فوق عادية وهروب زبائنها وفقدان مكانتها التنافسية بسبب ظهور منتجات وخدمات أكثر جودة وأقل سعر، مما يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي تحتلها أغلب المؤسسات بالسوق، وستجد المؤسسة نفسها أمام إشكالية الحفاظ على المزايا التي كانت تتمتع بها من قبل، مع احتمال خروجها وتوقفها تماما، وذلك بسبب ضعفها مقارنة بالمؤسسات الجديدة.

ومن أجل مواجهة هذه الوضعية لابد على أي مؤسسة اتخاذ استراتيجيات تهدف من خلالها الحد من تهديد دخول منافسين جدد عن طريق وضع الحواجز بالسوق، وكذا اليقظة الدائمة لمواجهة التغيرات التي تطرأ على المستوى العالمي والوطني، وعلى مستوى القطاع والمؤسسة.

وبناءا على ما سبق يمكن أن نخلُص إلى إشكالية رئيسية تتمثل في السؤال التالي:

ما هي الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة في وضع الحواجز أمام دخول المنافس المحتمل في السوق؟.

من خلال الإشكال الرئيسي الذي تم طرحه سنحاول توضيح ذلك بإشكاليات فرعية يمكن صياغتها كما يلي:

1. ما المقصود بدخول منافس جديد في السوق، وكيف يمكن أن يشكل هذا الدخول تهديدا للمؤسسات القائمة؟

2. ما مفهوم نظرية حواجز الدخول في السوق، وما هي المصادر الرئيسية لهذه الحواجز؟

3. ما العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وحواجز الدخول ؟

الفرضيات: قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تبنينا عدد من الفرضيات نحاول إبرازها في النقاط التالية:

1. تمد البيئة الخارجية والداخلية المؤسسة فرصا ونقاط قوة في منع المنافس الجديد من الدخول في السوق، وهذا بوضع أنواع مختلفة من الحواجز بفضل عوامل البيئة الخارجية وبفضل إمكانيات المؤسسة الداخلية؛

2. تختلف درجة شدة حواجز الدخول باختلاف هياكل المنافسة بالسوق؛

3. تعتبر مزايا التكلفة النسبية وتمايز المنتجات والخدمات إضافة إلى اقتصاديات السلم كمصادر رئيسية لحواجز الدخول؛

4. تعتمد المؤسسة في وضع الحواجز الرئيسية لمواجهة المنافس المحتمل على استراتيجية التحكم في التكلفة واستراتيجية التمايز؛

أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في:

1. محاولة توضيح مفهوم تهديد المنافس المحتمل والتنبيه للخسائر والمخاطر التي يمكن أن تنتج من جراء هذا التهديد؛

2. التأكيد على المحافظة الدائمة لمكانة المؤسسة التنافسية في السوق، مع عدم توقف البحث عن مصادر ومزايا إضافية في مجال التكلفة والجودة قصد استعمالها كوسائل وقائية ودفاعية أمام احتمال ظهور منافسين جدد؛

3. تقديم مجموعة من الأفكار لأصحاب المؤسسات والمسيرين حول مصادر الحواجز وطرق وضعها مع تجسيد أهم الإستراتيجيات المتبعة في الحد من المؤسسات الراغبة في الدخول، باستغلال إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية.

منهج الدراسة: من أجل تقديم مجموعة من المفاهيم والتحليلات حول حواجز الدخول وعرض لمختلف مصادرها وأهم استراتيجيات وضع الحواجز اتبعنا المناهج التالية:

1. استخدام المنهج التحليلي والوصفي في إبراز الجانب النظري للبحث؛

2. اللجوء في الجانب التطبيقي إلى المنهج التحليلي والوصفي مع استغلال المنهج الإحصائي في تقديم البيانات والأرقام باستخدام النسب المئوية والطرق الإحصائية الأخرى.

وللإجابة على الإشكاليات التي تم طرحها حاولنا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

اولا: نظرية حواجز الدخول في **السوق.**

ثانيا: **مصادر حواجز الدخول** في **السوق.**

ثالثا: **الإستراتيجية وحواجز الدخول** في **السوق**

أولا: نظرية حواجز الدخول في السوق.

1- تهديد المنافس المحتمل في **بيئة المؤسسة:** هناك مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة وقدرتها في البقاء أمام مجموعة قوى المنافسة الخمس[1]، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد، الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير

مباشر، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز فتحاول أي مؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتثبيط عزيمتهم وقدرتهم في الدخول.

✓ **البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:** إن تحليل بيئة المؤسسة وفهم القوى والعوامل المؤثرة على أدائها من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة يكون بتحليل العوامل الخارجية والداخلية، أين تعتبر هذه العوامل مجموعة من المحفزات وفي نفس الوقت معوقات في عمل المؤسسة، ويمكن اعتبارها كبيئة عامة بسبب تأثر جميع المؤسسات بهذه العوامل[2].

✓ **تحليل القوى التنافسية:** إن تحليل القوى التنافسية في قطاع معين كما يشار إليه في معظم المراجع يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، وهذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية كدرجة حدة المنافسة ومدى تهديد المنافس المحتمل، وتهديد المنتجات البديلة إضافة إلى مفاوضة الموردين ومساومة الزبائن[3].

✓ **احتمال دخول المنافس الجديد:** تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات[4]، وقصد الوصول إلى مفاهيم موحدة الاستعمال في فهم دخول المنافس المحتمل وتحديد مجالاته انتقينا مجموعة من المصطلحات المتمثلة في الراغبين بالدخول المؤسسات الجديدة، المؤسسات القائمة[5]، مع تحديد لأهم الشروط التي تسمح بالدخول، لأن تسمية المؤسسات الجديدة بالراغبة في الدخول يشترط على التي تتمتع بإقامة طاقة إنتاجية أو خدمية جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة تبحث على مكانة في السوق، مع وجوب توفر بعض الإمكانيات والمحفزات التي تساعد المؤسسات الجديدة وذلك من خلال القدرة المالية والقدرة القانونية[6].

2- مفهوم نظرية حواجز الدخول : إن محاولة الحديث عن حواجز الدخول في السوق وما يتعلق بها، يكون بتقديم مجموعة مختلفة من التعاريف والمفاهيم التي تطرق إليها بعض أصحاب الفكر والاقتصاد من خلال كتاباتهم ومقالاتهم، مع التفرقة بين المدارس التي ركزت في دراساتها وبحوثها على نظرية الحواجز وبعرض أنواع مختلفة للحواجز التي تحد من الدخول في السوق والموجودة بالبيئة العامة للمؤسسة.

✓ **تعريف حواجز الدخول:** لقد قُدمت مجموعة من التعاريف التي تنصب في فهم نظرية حواجز الدخول والتي اخترنا من بينها تعريف **(**Bain**)** حيث يعرف حاجز الدخول بأنه مقدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو أدنى منه بدون أن تحقق خسائر، رغم أن هذا السعر يسمح للمؤسسات القائمة من تحقيق أرباح[7]، أما **(**Stigler**)** فيعرف حاجز الدخول على أنه أي تكلفة إضافية سوف تتحملها المؤسسة الداخلة دون أن تتحملها المؤسسة القائمة[8]، ويعود هذا الفرق إلى ظروف الطلب وظروف التكلفة التي تتحملها المؤسسة الداخلة على عكس تلك التي تتحملها المؤسسة القائمة، وبمعنى آخر حاجز الدخول هو تكلفة الإنتاج بعضها أو كلها.

✓ **مدارس نظرية حواجز الدخول:** إن الاختلاف في مفاهيم وتعاريف حواجز الدخول يدل أساسا على اختلاف وجهات النظر والأفكار التي تنبع من دراسات وأعمال مجموعة من المفكرين والأساتذة في مجال الاقتصاد، والذين ينتمون إلى مدارس متنوعة، ومن هذا المنطلق يمكننا الإشارة إلى ثلاثة مدارس رائدة في مجال حواجز الدخول التي اهتمت بالموضوع وهي المدرسة القاعدية ومدرسة شيكاغو للكفاءة، إضافة إلى المدرسة المعيارية[9].

✓ **أنواع حواجز الدخول:** من خلال معرفتنا السابقة لأهم العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نشاط المؤسسة، وبعدما اعتبرناها كفرص و ديدات وفي نفس الوقت نقاط قوة وضعف، فإنه بالإمكان تحديد مجموعة من الحواجز والمعوقات التي تقف حائلا أمام دخول المنافس المحتمل، أين يمكن تصنيف هذه الحواجز حسب المتغيرات البيئية، والتي من بينها الحواجز الاجتماعية والثقافية، الحواجز القانونية والسياسية، الحواجز الاقتصادية والتكنولوجية.

3- حواجز الدخول وهياكل السوق: يمكن القول بأن هناك سوق متميز نستطيع معرفته من خلال إدراك الحواجز الموجودة فيه والتي تؤثر على قرارات الدخول بطريقة إستراتيجية[10]، لأن سلوك المؤسسة يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والتقنية وكذا العوامل المؤسساتية والاجتماعية، فتستند التطورات الحديثة في مجال حواجز الدخول على الطرق التي يمكن ا للمؤسسات أن تحد من المنافسة الجديدة حيث تركز هذه الدراسات على الأسواق التنافسية، وقد أعادت تقويم الأفكار ذات الصلة بمفهوم حرية الدخول، وركزت بإسهاب حول مفهوم السوق ذات المنافسة التامة والتي لا تتمتع فيه المؤسسات القائمة بأي حماية من إمكانية دخول

منافسين جدد، وتعتبر سوق بسيطة نسبيا إذا ما كانت مفتوحة تماما أمام إمكانية المنافسة الجديدة[11].

✓ **مفهوم هياكل السوق:** تتعلق هياكل السوق والمنافسة بالقوة التي تتمتع بها المؤسسات القائمة في السوق، والتي تعتمد على خبراتها المتراكمة في الإنتاج والتسويق وعلى معرفة الأفراد للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وبمتوسط تكلفة منخفضة للوحدة المنتجة، في وضع كثير من القيود أمام أي مؤسسة جديدة ترغب في الدخول، فاختلاف المؤسسات وتنوع قدراتها مع وجود مستويات مختلفة للعرض والطلب كلها عوامل تؤدي بشكل أو بآخر إلى تحديد نوع السوق الذي تعمل به المؤسسة[12]، مما يشكل هيكل منافسة خاص بها ومن هنا يتم تحديد أربعة أنواع من الهياكل وهي سوق الاحتكار التام**،** سوق المنافسة التامة**،** سوق المنافسة الاحتكارية**،** سوق احتكار القلة[13].

✓ **علاقة حواجز الدخول بهياكل السوق**: يختلف الدخول في الأسواق باختلاف نوعها ومن حيث سهولة الدخول أو صعوبته، أين تطرق (**Bain**) إلى مجموعة من الأشكال التي ينبغي الحديث عنها وهي أسواق سهلة الدخول، أسواق بها حواجز دخول غير فعالة، أسواق بها حواجز دخول فعالة أسواق ممنوعة الدخول[14].

ثانيا: مصادر حواجز الدخول في السوق

1- اقتصاديات السلم كحاجز دخول : إن إمكانية التفرقة بين مختلف المؤسسات في نفس القطاع تكون من حيث القدرة الإنتاجية وكذا حجم رأس مالها واستثماراتها، والنتيجة من ذلك وجود حالات تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة فيما يتعلق بتحمل التكاليف، أين تلعب اقتصاديات السلم دورا هاما في هذا الصدد.

✓ **مفهوم اقتصاديات السلم:** يمكن القول أن اقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة[15]، مما يحقق الربح للمؤسسة، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمؤسسة، ويمكن تحليل كل هذا من خلال معرفة الحجم الأدنى الأمثل، وكذا منحنيات اقتصاديات السلم في المدى الطويل.

✓ **المصادر الأساسية لاقتصاديات السلم:** تتنوع مصادر اقتصاديات السلم باختلاف عدد ونوع الصناعات والأسواق، وهي تتعلق بمجموعة الوظائف الخاصة بالمؤسسة وبمختلف

العمليات التي تنتهجها من أجل الحصول على منتج ائي وخدمات مرفقة، إلا أنه يمكن تحديد هذه المصادر في العناصر الأساسية التالية[16]:

- **اقتصاديات مالية:** وهي تتمثل في الخصم السعري الذي تتحصل عليه المؤسسة عندما تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة، والحصول عليها بأسعار أقل إذا حصلت على كميات ضخمة.

- **اقتصاديات الإنتاج:** وهي تشير إلى مقدار الانخفاض في كمية المدخلات من مختلف عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة واحدة، والذي يحدث مع زيادة حجم الإنتاج ومنها ما يتعلق بالعمل وما يتعلق برأس المال وأخرى بالمخزون.

- **اقتصاديات التسويق:** وهذا النوع من الاقتصاديات متعلق بالإعلان، فتكاليف الإعلان لا تزداد بنفس نسبة الزيادة في حجم الإنتاج، وإنما تزداد بنسبة أقل.

- **اقتصاديات إدارية:** يلاحظ أنه مع كبر حجم المؤسسة يزداد التخصص في الأعمال الإدارية حيث يوجد مدير للمبيعات ومدير للمشتريات، ومدير مالي، ومدير للإنتاج وغيرها، ولاشك أن هذا التخصص يزيد من كفاءة كل مسؤول في مجاله، ومن ثمة يرفع من مستوى الإنتاجية.

✓ **العلاقة** بين **حواجز الدخول واقتصاديات السلم:** يمكن تقديم عرض بشيء من التفصيل يتم فيه إظهار إمكانية استعمال اقتصاديات السلم كحاجز دخول في السوق، مع شرح لردة فعل المؤسسات الجديدة أمام هذا الحاجز، فتعتبر اقتصاديات السلم أحيانا على أ ا إحدى المزايا الناتجة عن انخفاض التكلفة، وذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي تخلق ا حاجزا للدخول، أين يكون لديها تكلفة وحدوية أقل من التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول، فيتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة أن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم، حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، وإذا بدأت المؤسسة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد، فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، فعندما يكون هناك توازن في القدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، وبنفس مستوى الإنتاج وكذا البيع بنفس الحصة السوقية وبالحجم الأمثل الموزع، فذلك يكون دليل على وجود طلب ثابت للمؤسسة القائمة وهنا يصبح التفكير لدى المؤسسات الراغبة في الدخول سلبي بسبب عدم قدرة الإنتاج بأقل التكاليف، وما يعني أنه من الصعب على المؤسسات المحتملة من التحكم في التكاليف، بل هناك احتمال عدم قدرة تغطيتها، وعليها في هذه الحالة تضخيم حجم الإنتاج أو البيع بكميات كبيرة.

2- **التمايز في المنتجات والخدمات كحاجز دخول:** يؤدي الاختلاف والتمايز بين خصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة فيما بينها، وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة، إلى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من تهديد أي منافس.

✓ **مفهوم تمايز المنتجات والخدمات:** تقوم مختلف المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في السوق، إلا أن هذه المؤسسات تتمايز بشكل مغاير مما يدعو إلى توضيح مفهوم التمايز مع بقاء تلبية الحاجات والرغبات على حالها، ويعرف التمايز على أنه الشكل والطريقة التي يتحصل بها المستهلك على المنتجات والخدمات، فالمنتج والخدمة عبارة عن بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة للخدمة أو السلعة، فالطريقة التي يمكن بها للمؤسسة القائمة توقع الحصول على حواجز تمنع بها الدخول في السوق تكون من خلال إنتاج خدمات ومنتجات مختلفة ومتمايزة، وقد قادنا هذه المفهوم إلى تسليط الضوء على العرض الذي تقدمه المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها بأوجه متعددة الأبعاد[17]، وذلك نتيجة للخصائص المتنوعة التي تتسم بها، بحيث يوجد بمختلف الأسواق عرض مرجعي وعرض أصلي.

✓ **طرق ومصادر التمايز:** هناك طرق وأشكال مختلفة يمكن من خلالها اعتبار تمايز المنتجات والخدمات كحاجز دخول، بحيث ليس هناك علاقة بين التمايز والحجم المنتج، بل بجودته وقدرته على تلبية رغبات المستهلك[18].

- **الإبداع في التصميم والتكنولوجيا:** إن الإبداع المتميز من الناحية التقنية والتكنولوجية مع استعمال آلات حديثة وطاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج والخدمة.

- **الخدمات:** وهي تتمثل في الخدمات التي يتم إضافتها للمنتجات الأصلية، كخدمة العملاء بتحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم المختلفة.

- **السمعة ومكانة العلامة التجارية:** كثيرا ما تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات مؤسسة معينة قد حازت علـى ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية.

- **قنوات التوزيع**: وذلك بالإبداع والابتعاد عن التقليد في عملية التوزيع، مع تقديم نظام بيعي وإشهاري جديد ومتميز خاصة على مستوى الزبائن، وكذا السيطرة على قنوات وطرق التوزيع المختلفة.

✓ **التمايز وحواجز الدخول:** يمكن تحليل حواجز الدخول من خلال التمايز وقدرة المؤسسات على تهيئة منتجا لها إلى حد معين مقارنة بالمنتجات الخارجة عن مجال عملها والمتواجدة في السوق فتظهر حواجز الدخول بسبب وجود الاختلاف بين المنتجات والخدمات نتيجة لعوامل عديدة والتي تؤثر في نفس الوقت على المصادر الأخرى لحواجز الدخول وتكون مشتركة، فالداخل الجديد الذي لا يقوم بتمييز منتجاته يشكل بذلك خطرا على مستقبل مؤسسته، لأنه سوف يتبع سياسات أخرى قد تأخذ شكل أسعار أدنى أو تكاليف أعلى في المبيعات[19]، وسوف يحتاج بعد ذلك إلى أن يتحمل تكاليف ترقيةَ المبيعات.

3- مزايا التكاليف النسبية كحاجز دخول : تواجه المؤسسات الجديدة مجموعة مختلفة من الحواجز، مما يستوجب عليها تحمل تكاليف دخول في الوقت الذي تتجنب المؤسسات القائمة هذا النوع من التكاليف، ومن جهة أخرى فإن هذه الأخيرة بمختلف أشكالها تكسب المؤسسات القائمة مزايا ناتجة عن اتباع مجموعة من الطرق والأساليب.

✓ **مفهوم المزايا التكاليف المطلقة:** تتحصل المؤسسات القائمة على مزايا في التكلفة على غرار المؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، وترجيح الكفة لمن يتحكم في مستويات التكلفة التي تؤثر على سعر المنتجات والخدمات وتحديد مكانتها في السوق.

تعكس مزايا التكاليف المطلقة تكلفة الإنتاج أو التوزيع التي تختلف بين المؤسسات المهيمنة والمؤسسات الراغبة في الدخول، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار حجم الإنتاج[20]، ويمكن أن نبين ثلاث سبل نستطيع بها الحصول على مزايا في التكاليف النسبية وهي[21]:

- السيطرة والمراقبة العالية لتقنيات الإنتاج من طرف المؤسسات المهيمنة.
- التحكم والسيطرة على عوامل الإنتاج كالمواد الأولية.
- سهولة الحصول على رأس المال.

✓ **علاقة مزايا التكاليف المطلقة بحواجز الدخول:** لقد اشتملت أغلب تعاريف حواجز الدخول على تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسات الجديدة دون أن تكون قد تحملتها المؤسسات القائمة، ومن هذا المنطلق كان الفرق بين مجمل التكاليف عبارة عن مزايا تستغلها المؤسسة القائمة في التحكم بالسوق بتحديد الأسعار واحتكار الأرباح، فيعرف الإقتصادي (Stigler) حاجز الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلة أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالسوق أو الصناعة متحملة لها، فترجع التكلفة الإضافية إلى اختلاف الطلب وظروف النشاط بالمؤسسات الجديدة مقارنة بالمؤسسات القائمة.

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة ويكون أقل من منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الجديدة، ونظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعرا حاجزا للدخول أعلى من متوسط التكلفة وأقـل من متوسط التكلفة بالمـؤسسة الداخلة بقليل.

✓ **المصادر الأساسية لمزايا التكاليف كحاجز للدخول:** تستطيع المؤسسة القائمة الحصول على مزايا من مختلف التكاليف، وذلك مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، حيث أن اختلاف مصادر التكاليف وتنوعها ينتج عنه تنوع في المزايا[22]، مما يؤدي إلى اختلاف مصادر حواجز الدخول بالسوق وتنوعها والتي يمكن سردها على النحو التالي:

- **منحنى الخبرة:** أي كلما زادت الخبرة أو التعلم بشأن المنتج من خلال مزيد ومزيد من الإنتاج تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة.

- **احتياجات رأس المال:** تكون تكلفة الحصول على رأس المال بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة منخفضة، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة[23].

- **تكاليف التحول (التبادل):** كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى، كلما زادت الرغبة لدخول السوق، لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إعاقة عملية التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين بتكثيف برامج الدعاية والإعلان.

- **التكاليف المغرقة (التكاليف الغير قابلة للاسترجاع):** تعتبر واحدة من مظاهر حواجز الدخول وتعني الحاجة أن تكون الاستثمارات والأصول المغرقة في المؤسسة بتكاليف غير قابلة للاسترجاع مما يعني وجود تكاليف دخول في بداية النشاط والمتمثلة في المبالغ والمصاريف المنفقة على وسائل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير.

- **تكلفة الخروج (حواجز الخروج):** تتمثل حواجز الخروج في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها السوق الذي تعمل به، ومثال ذلك التعويضات التي يتعين أن تدفعها مؤسسة ما للعاملين لديها في حالة خروجها من السوق، ولا شك أن معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود حواجز خروج في السوق قد يجعلها تتردد في الدخول إليه.

ثالثا: الإستراتيجية وحواجز الدخول في السوق

1- **إستراتجية المؤسسة وحواجز الدخول في السوق :** تتمتع أي مؤسسة بمجموعة من الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية التي تساعدها في جمع الأفكار واتخاذ القرارات المناسبة خاصة عندما يتعلق الأمر بتهديد منافسين جدد.

✓ **مفاهيم حول الإستراتيجية:** تولي المؤسسات اليوم اهتماما كبيرا لمجال الإستراتيجية وهذا بسبب الضغوط والمؤثرات البيئية التي تعرف تطورا هائلا، إلا أن هذا الاهتمام يكمن في كيفية استغلال المجال الإستراتيجي لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

يمكننا طرح فكرة الإستراتيجية من خلال ذكر أصل الكلمة، وتقديم مجموعة من التعريف التي تساعدنا في فهم إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى الأنواع والمستويات العامة والمختلفة للإستراتيجية، والتي هي لفظ يوناني (Stratos Agos) [24]يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستعملة في إدارة المعارك وفنون المواجهة الحربية وهي كلمة مركبة من (Stratos) أي الجيش و(Agos) فن القيادة، أما إستراتيجية المؤسسة فتعرف على أنها تحديد للأهداف والغايات، والقدرة على تحقيقها في المدى الطويل مع إعداد عدد من البدائل للتصرف وتخصيص الإمكانيات اللازمة أو الوحدات الإنتاجية والخدمية الضرورية لتنفيذ وتحقيق مجموعة الأهداف المسطرة[25]، وبالتالي توجد إستراتيجيات عديدة يمكن لأي مؤسسة إتباعها وهي تتمثل في:

- **الإختيارات الإستراتيجية:** حيث تعتبر بعض هذه الإستراتيجيات بمثابة بدائل أمام المؤسسة أين تقف أمام خيارات عدة يمكن أن نذكر أربعة منها وهي: إستراتيجية التخصص، إستراتيجية التنويع إستراتيجية التكامل، إستراتيجية الإنسحاب[26].
- **الإستراتيجيات التنافسية:** الهدف من هذه الإستراتيجيات هو تحديد مجالات التنافس، وحصرها في جوانب معينة كالتكلفة والسعر وكذا حجم الحصة السوقية، مع التركيز على قطاع صغير في السوق بشرط أن يكون مضمونا ومربحا، حيث يمكن تطبيقها من خلال ما يلي: إستراتيجية التمايز إستراتيجية خفض التكلفة، إستراتيجية التركيز[27].
- **الإستراتيجيات الوظيفية:** المقصود بالإستراتيجيات الوظيفية المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة وهي ترتبط بكل وظيفية والتي من بينها **إ**ستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية التسويق، استراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية التمويل[28].

✓ **استراتيجية الدخول:** تحاول المؤسسات المحتملة الدخول في أسواق جديدة بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات، قصد التخفيف من مواجهة المؤسسات القائمة، ومحاولة تخطي حواجز الدخول للحصول على مكانة تنافسية، ولقد تطرق مايكل بورتر إلى ثلاثة استراتيجيات تستطيع المؤسسات المحتملة من خلالهم الدخول في أسواق جديدة وهي إستراتيجية البداية، إستراتيجية الانطلاق إستراتيجية البقاء والنمو، بحيث يمكن للمؤسسة الجديدة أن تدخل في السوق بكميات قليلة مع التخلي على الأرباح الممكنة من استغلال الحجم الأمثل لتحقيق اقتصاديات السلم، أو بالعكس تماما حيث يمكنها الدخول بحجم إنتاج كبير جدا ومعتبر مع احتمال مخاطر أخرى تتمثل في التأثير الكبير الناتج عن الحجم الذي يعود إلى سلوك المستهلك الغير متوقع في قبول المنتج من عدمه، أو لوجود علاقة مباشرة بتكلفة التمويل لكبر حجم وكمية الإنتاج[29]، كما يمكن أن يكون هناك اهتمام لدى المؤسسة الجديدة بالحجم الكبير للدخول كلما كان هناك بحث للسيطرة على عدد أكبر من الزبائن.

بالرغم من وجود الاختلاف بين المؤسسات إلا أن المجموعة المتواجدة في السوق ككل تتمتع بنمط معين من الأرباح والخسائر، وعند الافتراض بأن المجموعة ككل تكون في حالة مربحة، رغم أن القليل فيها يعاني من الخسائر، عندئذ ستعتقد المؤسسات المحتملة بأن أسواق المجموعة تستحق الدخول، وبذلك تقوم بالتخطيط لدخول هذه السوق، وعندما تطرح منتجا ما في السوق سيؤدي ذلك إلى تقليل مبيعات المؤسسات القائمة من قبل، إلا أن التأثير لا يكون متساويا بالنسبة لجميع المؤسسات.

✓ **علاقة الإستراتيجية بحواجز الدخول:** تستخدم المؤسسات القائمة بعض الأساليب لإعاقة الدخول، بإعداد ووضع إستراتيجية تهدف لمنع المنافس المحتمل من اقتحام السوق، لإدراك المؤسسة القائمة ومعرفتها التامة لإمكانية ارتفاع مستوى التكاليف فيما بعد[30]، وبالتالي بعض النقص المتوقع في الأرباح إلى أقل من مستوى تعظيم الربح في المدى القصير، ومن هذا المنطلق برزت العديد من الأفكار الأساسية كنتيجة للدراسات الحديثة لموضوع حواجز الدخول والتي يجدر بنا الإشارة إليها[31]:

- ميزة السابق في التحرك
- السلوك الردعي
- دعم الالتزام بالإستراتيجية

2- **الإستراتيجيات الوظيفية** في **وضع حواجز الدخول:** تستطيع المؤسسة من خلال الإستراتيجيات الوظيفية وضع مجموعة من الحواجز أمام تهديد المنافسين الجدد، حيث تلعب كل من وظيفية التسويق والبحث والتطوير دورا معتبرا في التأثير على حرية الدخول والخروج من السوق.

✓ **إستراتيجية التسعير:** تتعامل المؤسسة القائمة مع ظروف الدخول وتتمكن من تنسيق جهودها لوضع سعر محدد أو متفق عليه بالسوق مع المؤسسات الأخرى القائمة، فتظهر حالتين للسعر المحدد وهما[32]:

- حالة ما إذا كان هذا السعر أعلى من الحد الأعلى للسعر المانع للدخول سوف يشجع ذلك على دخول مؤسسات جديدة، ويتسبب في خفض حصة المؤسسات القائمة وكذلك الأرباح في المدى الطويل؛
- حالة ماإذا كان هذا السعر أقل من أو مساويا للحد الأعلى للسعر المانع للدخول أو حد السعر فلن يكون هناك أي دخول لمؤسسات جديدة، وسيدوم بقاء الأرباح والحصص السوقية الحالية في المدى الطويل.

✓ **إستراتيجية الإعلان:** يعتبر الإعلان كشكل من أشكال التمايز الذي يساعد في إيجاد وإحداث الإيجابيات المختلفة، كالوفاء للمؤسسة والعلامة التجارية[33] والإخلاص لها على المدى الطويل، بأن تبدو أكثر جذبا ولفتا لانتباه المستهلك مما يؤدي إلى عدم تفكيره في التحول والتغيير إلى علامات تجارية أخرى، فهناك العديد من الآراء التي تنادي بأن الإعلان يقيد المنافسة بين المؤسسات من خلال استخدام الأسماء والعلامات التجارية لتقوية وتدعيم مركزها التنافسي ومحاولة منع دخول منتجين جدد إلى الأسواق، واستخدام وسائل الترويج كتشجيع تجار التجزئة على التعامل بمنتجات المؤسسة بصورة أكبر من المؤسسات المنافسة، ويمكننا إظهار بأن القرار الاستراتيجي في ظل الإنفاق الإعلاني، يعتمد على أهمية التأثير الناتجة من النفقات الإعلانية وعلى وفاء الزبون والمستهلكين للمؤسسات الخاصة بنفس القطاع، والتأثير على السعر المقيد المحدد، والسعر الذي يكون مستعد لدفعه مقابل المنتج بالتأثير على الطلب، فحسب مختلف الحالات تكون السياسة الأكثر فعالية هي الرفع أو خفض الميزانية الخاصة بالإعلان بالمقارنة مع ما سوف يكون في حالة عدم وجود تهديد للدخول، والأهمية الكبرى في هذا الصدد هي تحديد أنواع التأثيرات الممكنة للإعلان على حواجز الدخول أين يمكن أن نفرق بين ثلاثة حالات للحماية عن طريق الإعلان من تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول فإما أن تكون حماية جيدة، حماية غير جيدة ولكن فعالة حماية مكلفة وخاطئة

تماما[34]، ومن خلال الأدوار المختلفة لحواجز الدخول يبدو أنه من الممكن اشتراك نموذجين من الحماية ذات أهمية في السلوك وهي الحماية الجيدة والفعالة، وليس هناك شك بأن المؤسسة سوف تستغل ذلك.

✓ **إستراتيجية البحث والتطوير:** إن التطور المستمر في مجال البحث والتطوير يمنح المؤسسات اليقظة في هذا الجانب قوة وفرصة كبيرة في الحصول على مزايا تنافسية من أجل مواجهة مختلف التهديدات، وإمكانية استعمال هذا المجال في الحد من دخول مؤسسات محتملة ووضع الحواجز في السوق الذي تنشط به، حيث يعرف مجال البحث والتطوير بأنه نشاط مقترن بالإبداع وإضافة معارف بتحويل النتائج التي يتم بها التوصل إلى سلع وخدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية، ولزيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات، وزيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق المردود المناسب[35]، فالهدف من إستراتيجية البحث والتطوير يتمثل في دعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات خاصة قوة المنافس المحتمل مما يدل على اهتمام المؤسسة بهذه الإستراتيجية[36].

وفي إطار الحديث عن حواجز الدخول تعتبر القدرات المبذولة في البحث والتطوير في الغالب الشرط الكبير في العمل على تجديد سياسة تمايز ردعية أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول وتعتمد المؤسسات في العموم على احتياطات وإمكانيات الإبداع وتحسين المنتجات الموجودة، والتي تبقى غير مستغلة لمدة أطول قبل أن تكون ذات أهمية في وقت لاحق فتستعملها عند الضرورة.

يجب معرفة أيضا أن هناك زيادة دائمة في حواجز للدخول، بما أن عوائد التكنولوجيا تزداد يوما بعد يوم بسبب التطورات والمعلومات المتزايدة وإذا ما استغلت كل من المؤسسات الجديدة والقائمة نفس مستوى التكنولوجيا فإن الناتج الأعظم يحقق وفورات حجم معتبرة.

3- **الإستراتيجيات التنافسية والخيار الاستراتيجي** في **وضع الحواجز :** إن مهمة أي مؤسسة في حماية نفسها من المنافسين المحتملين تكمن في تطبيق الإستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح السياسات الخاصة بها في أخذ مجموعة من الأسباب والعوامل ذات خصائص للحد ومنع الدخول والهدف في هذه الحالة هو البحث عن سبل الحصول على ربح المؤسسات المحتمل دخولهم في السوق.

✓ **استراتيجية التمايز:** يعتمد تطبيق إستراتيجية التمايز على اختيار العناصر التي تعتبر أهم العوامل للتفرد داخل أي قطاع بحيث تتحصل المؤسسة على ميزة خاصة تجعلها في نظر العميل الوحيدة في التعامل، وذلك عن طريق تقديمها وعرضها المنفرد للمنتجات والخدمات مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون، فمن خلال خلق درجة عالية من التمايز تستطيع المؤسسة أن تجد لنفسها مركزا تنافسيا مميزا[37]، وكقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التمايز تحقق مزايا في ظل عدة مواقف منها إدراك المستهلك لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ومدى تميزه عن غيره من المنتجات وتعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلك وعدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمايز، ويمكن القول بأنها إستراتيجية تهدف إلى تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة وتعزيز القدرة الدفاعية للمؤسسة لمواجهة المنافسين ودفع وإعطاء ميزة تنافسية على مستوى العرض الخاص بها والفريد من نوعه، فتتنوع إستراتيجية التمايز في المؤسسة حسب (porter) إلى ثلاث استراتيجيات وهي إستراتيجية التحسين، إستراتيجية التخصص إستراتيجية التحديد[38]، إلا أنه ينبغي على المؤسسة عندما تأخذ باستراتيجية التمايز أن تحتاط من الوقوع في بعض الهفوات لهذه الإستراتيجية، ومن أشدها ما يظهر في حالة تطبيقها كمحاولة التمادي في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.

✓ **إستراتيجية التحكم** في **التكاليف:** تعمل المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بهدف تخفيض التكاليف والحصول على المزايا المتعلقة بالتكلفة قصد مواجهة المنافسة المحتملة، بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية من استراتيجيات المنافسة، وهي تتمثل في حصول المؤسسة على عائد يفوق العائد السائد في السوق بالرغم من وجود منافسة قوية، وذلك يمكن الوصول إليه عن طريق رفع حصة المؤسسة من السوق وبتوفير النقد الكافي لتمويل أنشطة المؤسسة مع خفض التكاليف بشكل مستمر والحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال والمواد الأولية، إلا أن النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة تتحقق في حالة توافر عدد من الشروط[39] بوجود طلب مرن للسعر وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج مع وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين إضافة إلى محدودية تكاليف التحول أو عدم وجودها بتاتا بالنسبة للمشترين، وبذلك تمنح هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في السوق:

- فيما يتعلق بالمنافسين، تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- فيما يتعلق بالمشترين، تتمتع المؤسسة التي تتحكم في التكلفة بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات، أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقفا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كفرص تستغلها في الرد على السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

✓ **إستراتيجية التكامل الأفقي:** دف المؤسسة القائمة من خلال إستراتيجية التكامل تجنب مجموعة من التكاليف وتحقيق اقتصاديات سلم بمختلف مصادرها وأنواعها، هذا ما يمنحها قوة في مواجهة المنافسين المحتملين ويساعدها في تجسيد وإقامة الحواجز بالسوق، والمقصود بالتكامل الأفقي قيام شركة واحدة بمرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو كليهما معا، وتتمثل إستراتيجية التكامل لدى المؤسسات في محاولة السيطرة والتحكم في مختلف المصادر التي هي بحاجة إليها[40] إضافة إلى ذلك ينقسم التكامل الأفقي إلى كل من التكامل الخلفي والتكامل الأمامي، بحيث يمكن تحديد أربعة استراتيجيات عامة للتكامل الأفقي وهي تختلف حسب ظروف المؤسسة تتفاوت فيما بينها بدرجات متباينة وهي التكامل الكلي، التكامل الجزئي، شبه التكامل، التعاقد.

لقد رأى البعض أن التكامل الأفقي قد يزيد من حواجز الدخول في السوق عندما يقوم دف تحقيق الكفاءة، فقد يعاني المنافسون الغير المتكاملين من مساوئ في التكلفة خلال مراحل الإنتاج المختلفة وإضافة إلى ذلك قد تسيطر المؤسسات المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج، أو عمليات الإنتاج أو على التوزيع، فتصبح المؤسسات الجديدة عرضة لوسيلة التسعير النهبي أو أن تتحصل على خدمات غير مرضية، أو حتى يرفض إمدادهم بعناصر الإنتاج، وفي كل الأحوال هناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة في هذه الظروف، مما يسمح

للمؤسسة المتكاملة الحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل وهذا يعود أساسا لاستراتيجية التكامل الأفقي.

الخاتمة:

لقد حاولنا تحديد مدى قدرة المؤسسات القائمة بالسوق في مواجهة التهديدات الناتجة عن البيئة التنافسية وعن قوى المنافسة الخمسة لمايكل بورتر، فانشغلنا بتهديد المنافس المحتمل لما له من تأثير على السوق وعلى المؤسسات التي تنشط به، وبحثنا عن بعض الإستراتيجيات التي يمكن المؤسسة القائمة من استغلالها في التصدي لهذا التهديد، سواء كان ذلك بتبني إستراتيجيات وظيفية أو تنافسية أو بالاعتماد على البدائل والخيارات الإستراتيجية وخلصنا إلى النتائج التالية:

1- أن إدراك ومعرفة العوامل والمتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يمكن أن تكون فرصا ونقاط قوة أو أن تكون تهديدات ونقاط ضعف، ومن بين هذه التهديدات احتمال دخول منافس جديد، الذي تقابله المؤسسة القائمة بوضع مجموعة من الحواجز في السوق لكي تحد من دخول منافسين محتملين.

لقد تطرق لموضوع الحواجز العديد من المفكرين والاقتصاديين وكل بنظرته الخاصة وحددوا بذلك أنواع عديدة للحواجز وصنفت حسب العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى أنه تم تحديد مختلف مستوياتها وقدرتها في الحد أو المنع أو حتى فتح مجال الدخول وقد تم بناء ذلك على أساس هياكل السوق المختلفة، بحيث لا يمكن الولوج في سوق لا تتسم بالمنافسة الحرة وتعتبر في هذه الحالة سوق احتكار بحواجز لا نهاية لها.

2- توجد مجموعة من مصادر حواجز الدخول يمكن للمؤسسة استعمالها واستغلالها بإمكانياتها المختلفة للحد من المنافسة والمحافظة على مكانتها التنافسية وهي تتمثل في ثلاثة مصادر وذلك حسب الإقتصادي (Joe.S.Bain) وهي:

- اقتصاديات السلم؛
- تمايز المنتجات والخدمات؛
- مزايا التكاليف النسبية.

3- إن العلاقة الموجودة بين كل من الإستراتيجية وحواجز الدخول في السوق، تظهر من خلال الإمكانيات المتوفرة وقدرة المؤسسة في استغلال ما يحيط بها من فرص ونقاط قوة للحد من التهديدات الممكنة والمخاطر المحتملة، إلا أن تنوع الإستراتيجيات على مختلف المستويات

بالمؤسسة يساهم بشكل وبآخر في وضع الحواجز بالسوق، فهناك بعض الإستراتيجيات التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة كالإستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في إستراتيجية البحث والتطوير وإستراتيجية الإعلان وكذا إستراتيجية التسعير ومجموعة ثانية تتعلق بالسلوك والاختيار الإستراتيجي للمؤسسة مع التركيز على أهم الإستراتيجيات التنافسية والتي تتجسد في كل من إستراتيجية التمايز وإستراتيجية ريادة التكلفة إضافة إلى إستراتيجية التكامل الأفقي لما لها من دور في وضع الحواجز بالسوق ومساهمتها في الحد من دخول منافسين جدد.

إنه لمن الواجب في نهاية الدراسة تقديم بعض التوصيات لمختلف المؤسسات نحاول سردها في النقاط التالية:

1- تستطيع المؤسسات القائمة من تحقيق عدة مزايا وذلك من خلال البيئة الداخلية والخارجية ولذا على أي مؤسسة القيام بدراسة تحليلية لاستخراج وإدراك الفرص ونقاط القوة ومعرفة أهم التهديدات وتصحيح نقاط الضعف قصد مسايرة مختلف التغيرات وعدم التعرض للأزمات المفاجئة.

2- لابد على المؤسسات من التفكير والتخطيط السليم لمواجهة التهديدات المستقبلية كتهديد المؤسسات الراغبة في الدخول، لأنه سوف يؤدي إلى عواقب وخيمة نهايتها الخروج من المنافسة ومن السوق تماما، مما يكون له انعكاس سلبي على جميع المستويات.

3- إن إمكانية المؤسسات القائمة في مواجهة المؤسسات المحتمل دخولها يكون من خلال وضع الحواجز بالسوق، وبالتالي لابد لها من تحديد المصادر المختلفة لحواجز الدخول كالتي ذكرناها سابقا، مع وضع إستراتيجيات معينة لاستغلالها بفعالية وبكفاءة.

4- ننصح المؤسسات بشتى أنواعها احتلال السوق على غرار منافسيه وذلك بالمحافظة على مكانتها، لأن هذا يعطي الثقة للزبائن الدائمين والجدد في المنتجات والخدمات عــلى المدى الطويل، وكذا استغلال هذه المكانة في احتكار الأرباح والبقاء في الطليعة قدر المستطاع؛

5- من المهم بناء إستراتيجية واضحة لوضع الحواجز لمواجهة التهديدات الناتجة عن التغيرات التي تحدث على كل المستويات مع انفتاح للأسواق ورفع القيود على التجارة، بالإضافة إلى فتح مجالات الاستثمار المختلفة، فبقدر ما يساير هذا الأمر التطورات الاقتصادية العالمية بقدر ما يكون ضارا للمؤسسات القائمة من قبل.

6- إن تطبيق استراتيجيات المنافسة والتي من بينها التمايز والتحكم في التكاليف استراتيجيات تنفع المؤسســات المتواجدة بالسوق في استعمــالها كوسائل للحماية والمواجهة، وفي نفس الوقت هنــاك استراتيجيات لابد الاهتمام بها وهي كل من استراتيجية

البحث والتطوير واستراتيجية التسويق، مع إعداد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن استغلالها في حالة عدم نجاح إحدى الإستراتيجيات السابقة.

7- ندعو المؤسسات للبحث عن سبل الشراكة والتعاون في شتى المجالات مع التكامل في ما بينها قصد توزيع تحمل التكاليف خاصة في مجال البحوث والتطوير، مع القيام بحملات تثقيفية تحسيسية للعمال والموظفين ومسيري المؤسسات حول المفاهيم والتطورات العالمية الجديدة في مجالات الاقتصاد والتنمية المستدامة والمنافسة وثقافة التعامل مع الغير، والاهتمام بالمورد البشري، ومجالات الإبداع وغيرها.

الهوامش

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص61.
[2] محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص106.
[3] كربالي بغدادي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002، ص15.
[4] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص167.
[5] www.mises.org/articles.asp, page consultée le 23/02/2004
[6] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص51.
[7] Joe.S.Bain, Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, 1956.p23.
[8] Stigler George, the Organization of Industry, Chicago, University of Chicago Press, 1968. p67.
[9] www.unige.ch/cyberdocuments, page consultée le 04/02/2004.
[10] محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص127.
[11] روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 1994، ص159.
[12] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص202.
[13] دومينيك سالفاتور، يوجين ديوليو، مبادئ الاقتصاد، تر: فؤاد صالح، أكاديميا، بيروت، 2001، ص293.
[14] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص56.
[15] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص183.
[16] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص277.
[17] Daniel Soulié, Analyse Economique Et Stratégie D'entreprise, EDICEF, Paris, 1992 , p120.
[18] Joe.S.Bain, Op-cit, p240.
[19] روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص137.
[20] Stigler George, Op-cit, p112.

[21] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص57.
[22] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص138.
[23] www.employees.csbsju.edu, page consultée le 12/05/2004.
[24] Jean-marie Mathey, Comprendre la stratégie, Economica, 1995, p09.
[25] A.D.Chanbler, stratégies et structures de l'entreprise, les éditions d'organisations, France, 1989, p15.
[26] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص34.
[27] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص202.
[28] نفس المرجع، ص316.
[29] Cécile Fonrouge, la question de l'étendue et de la nature des choix stratégique: A.T.E.R, I.A.E., Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion GREGE. N°12, 2002. p4.
[30] روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص159.
[31] نفس المرجع، ص209.
[32] www.emplpoyees.csbsju.edu, page consultée le 07/03/2004.
[33] محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص32.
[34] Daniel Soulié, Op-cit, p205.
[35] الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بغداد، ط1، 1991، ص433.
[36] رحيم حسين، المؤسسات الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22- 23 أفريل 2003.
[37] www.alnoor-world.com/learn/sections.asp, page consultée le 29/01/2004.
[38] campus.hec.fr/strategor/index, page consultée le 09/03/2004.
[39] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص109.
[40] نفس المرجع، ص196.